



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA ESTRATÉGIA DE MERCADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO BRASIL

FREDERICO VIDIGAL

UNIVERSIDADE FUMEC

fvidigal@terra.com.br

FABRICIO ZIVIANI

UNIVERSIDADE FUMEC

fabricao.ziviani@fumec.br

HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

UNIVERSIDADE FUMEC

henrique.martins@fumec.br

Resumo:

O artigo abordou a competitividade no setor de educação superior privada no Brasil que vem passando por modificações importantes após o crescimento originado da modificação na legislação brasileira. O setor é marcado pela concorrência acirrada entre as instituições de ensino, em sua maioria, incorporadas por grupos empresariais de grande porte que vêm movimentando o mercado. Como problema de pesquisa, detectou-se uma lacuna no conhecimento acerca da temática, se considerada a abordagem empírica e a descrição de métodos e práticas típicas e estrutura de organizações adotantes de inteligência. Metodologicamente, o estudo contemplou uma pesquisa qualitativa e descritiva que utilizou-se de um roteiro semiestruturado de entrevista como profissionais responsáveis pela atividade, por permitir um maior detalhamento e aprofundamento dos dados. Como resultados, a instituição ainda não possui uma estrutura oficial de inteligência o que não impede de aplicá-la, fazendo uso de processos de típicos de ambientes altamente competitivos. A empresa estudada, monitorar seu ambiente de forma cíclica utilizando-se de fontes de informação internas e externas com objetivos estratégicos e mercadológicos como mapeamento de movimentos de rivais, produtos e precificação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; competitividade; ensino superior privado

Abstract:

The article discussed the competitiveness in the private higher education sector in Brazil which is undergoing major changes after growth originated change in Brazilian law. The sector is marked by fierce competition among educational institutions, mostly built by large business groups that come moving the market. As a research problem was detected a gap in knowledge about the theme, is considered the empirical approach and the description of methods and typical practices adopting organizations and structure of intelligence. Methodologically, the study included a qualitative and descriptive research that used is a semi-structured interview as professionals responsible for the activity by allowing greater detail and depth of evidence. As a result, the institution does not have an official structure of intelligence which does not prevent applying it, making use of typical highly competitive environments processes. The company studied, monitor your environment cyclically using internal and external information sources with strategic and market objectives as mapping of rival movements, products and pricing.

Keywords: Competitive Intelligence; competitiveness; private higher education

1. Introdução

A volatilidade dos mercados e o modelo concorrencial acirrado têm levado os gestores a dedicarem mais tempo à atividade de “entender o que está ocorrendo com o ambiente externo da organização”. Nesse sentido tem-se dedicado atenção aos processos de interpretação e monitoramento ambiental, abordagem clássica preconizada por Aguilar (1967). A atividade de monitoramento de informações do ambiente provê suporte ao gestor para definir os objetivos organizacionais, para buscar alternativas que possibilitem atingir esses objetivos e escolher dentre as diversas alternativas apresentadas no seu ambiente de atuação.

É fato que a diversidade de aspectos do ambiente externo que necessitam ser monitorados, exige importantes esforços de gestores e tomadores de decisão. Nesse sentido, a Inteligência Competitiva vem se confirmando um importante instrumento de monitoramento contínuo das informações do ambiente externo, sobretudo para minimizar incertezas e criar maior valor de mercado, no que diz respeito ao aumento da competitividade das empresas que usufruem seus benefícios para incrementar sua tomada de decisões.

A prática da inteligência é realidade em organizações de diversos segmentos, desde indústrias de grande porte até empresas com estruturas menos desenvolvidas. Nas duas situações, a atividade da inteligência contribui com resultados tanto para objetivos estratégicos quanto táticos. Aos poucos, outros segmentos de mercado, caracterizados pela crescente competição, vêm incorporando práticas e métodos preconizados pela área de Inteligência Competitiva e adaptando a ferramenta à sua realidade e necessidade mercadológica, como já pode ser observado no segmento da educação superior privada.

O setor de educação privada no Brasil cresceu de forma importante nas últimas décadas. Apesar de um cenário que se mostrou favorável por um período no Brasil, é

necessário observar também as transformações na educação superior ao redor do mundo. O Brasil ainda precisa avançar muito no sentido de oferecer um serviço de maior qualidade a um maior número de pessoas, sobretudo em algumas regiões menos favorecidas do país, se considerado o nível de oferta do ensino superior e as políticas de financiamento da educação superior no Brasil, ainda pouco dinâmicas. A expansão do número de instituições, tanto públicas quanto privadas, é fator preponderante para o crescimento de um país, porém, esta oferta precisa estar de acordo com as necessidades de população e as demandas do mercado de trabalho (SARTORI, 2012).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o número de matrículas no ensino superior do Brasil aumentou 5,7% nos últimos anos, o que indica quase 7 milhões de alunos estudando em cursos de nível superior no país, entre graduação, pós-graduação, cursos tecnológicos e de formação específica, propiciando assim o aumento gradual da competitividade empresarial e da concorrência pela absorção de alunos matriculados. (DALCOL et al, 2014)

Entre os motivos principais que determinaram o surgimento das novas universidades está o estabelecimento do que Calderon (2000) denominou de "vantagens competitivas instituídas pela Constituição de 1988". Posteriormente, ocorreu a regulamentação pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, concedendo às universidades o princípio da autonomia didático-científica. A partir daí, as instituições educacionais não precisaram mais se submeter aos entraves burocráticos do extinto Conselho Federal da Educação, seja para a abertura de determinados cursos, seja para a ampliação ou redução do número de vagas para atender à demanda (CALDERON, 2000), a despeito de ainda estarem submetidas ao ambiente regulatório do Ministério da Educação e INEP.

Utilizando-se ainda da contribuição de Calderon (2000), é possível dizer que, não são muitas as instituições tradicionais que ainda suportam a pressão por manter suas marcas vinculadas à qualidade de ensino e excelência acadêmica, seja na graduação ou pós-graduação, caracterizando-se por possuírem prestígio obtido em tempos de mercado restrito ou de baixa concorrência. Nesse novo cenário de acirrada competição, as universidades vêm adaptando-se aos "novos tempos", pois elas, tanto quanto as "universidades mercantis", conforme descrito pelo autor, também dependem das mensalidades pagas pelos alunos para garantir seus financiamentos.

O fato é que a concorrência passou a ser um elemento natural também na educação superior, embora não tão explícito. Na visão de Tachizawa e Andrade (2002), na era da competição nenhuma instituição privada pode se sentir "excessivamente confiante com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas". Para os autores, diante de mercados e seus protagonistas em constante modificação, a possibilidade de que as instituições universitárias estabeleçam vantagens competitivas duradouras não existe mais.

[...] Nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar incessantemente para poder competir e sobreviver". (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002),

O presente artigo é fruto de uma pesquisa acerca da Inteligência Competitiva e metodologias aplicadas em empresas brasileiras, desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e envolveu organizações de diversos segmentos, entre eles o setor de

educação superior privado, que apresenta um modelo peculiar de estruturação, devido às características próprias do segmento.

Segundo dados da pesquisa, os estudos acerca da Inteligência Competitiva ainda são limitados em sua maior parte às pesquisas de cunho científico ou acadêmico. Entre 2005 a 2015, trabalhos importantes foram publicados nas áreas de Administração e Ciência da Informação, promovendo avanços importantes em relação ao conhecimento acerca da temática inteligência.

Temas como a avaliação de eficiência de unidades de inteligência, aplicação de ferramentas específicas baseadas em tecnologias da informação; a relação da inteligência com a estratégia empresarial, sistemas de coleta de informação, inteligência para inovação, modelos de maturidade em inteligência, relações de concorrência e inteligência, auditoria, inteligência e comércio exterior, redes sociais, a relação com a gestão do conhecimento e a sua contribuição para micro e pequenas empresas são temáticas recorrentes e observadas nos últimos anos. No entanto, não foram encontrados estudos que explorem metodologias empíricas, ou estratégias de monitoramento de eventos estratégicos setoriais, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade da Inteligência Competitiva, sobretudo no contexto concorrencial do segmento de educação superior privada inserida em um ambiente marcada pela concorrência.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo: focar a experiência de um grupo educacional privado na região sudeste do Brasil focalizando sua estratégia de mercado por meio da Inteligência Competitiva, descrevendo e caracterizando seu funcionamento e estrutura explorada pela instituição universitária.

Como perguntas orientadoras, para a construção da presente discussão, tem-se: a) do ponto de vista metodológico e estrutural, como se dá o funcionamento da atividade de Inteligência Competitiva em uma instituição de ensino superior (IES), do ponto de vista prático-estrutural?

Justifica-se a escolha da presente temática, se considerada a carência por conhecimento de metodologias empíricas, práticas, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade e funcionamento da atividade de inteligência em empresas educacionais. Na literatura pesquisada também não foram detectados enfoques de elementos factuais e empíricos afeitos à realidade e a *práxis* de Inteligência Competitiva nesse tipo de organização. Nesse sentido, foi possível detectar uma lacuna no conhecimento do que diz respeito ao panorama prático e estrutural que envolve a atividade de inteligência. Por fim, considera-se que o presente estudo é importante considerando sua oportunidade de contribuir para avanços no que diz respeito à estruturação de modelos ou aprimoramento de sistemas organizacionais de Inteligência competitiva aplicáveis a outros perfis empresariais envolvidos por competitividade.

2. A Inteligência Competitiva e o monitoramento de mercados

A prática da Inteligência Competitiva permite às organizações o desenvolvimento de uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias. A criação de um sistema de inteligência, envolvendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e

tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo. Segundo Roedel (2002), tais fatores estão direcionados a proporcionar um estabelecimento de uma direção no que tange à estratégia e tomada de decisões “em tempo real”.

Segundo dados da Associação Brasileira de Profissionais de Inteligência Competitiva (ABRAIC), a Inteligência Competitiva surgiu a partir da necessidade que as empresas tiveram em se antecipar às mudanças ocorridas no mercado e em resposta ao ambiente tecnológico e globalizado. Pelo fato da Inteligência Competitiva ter se originado a partir de informações confidenciais e ilegais é que o termo muitas vezes é confundido com espionagem, conforme ressaltado por Fernandez (2004).

Conforme discutido até aqui, sobretudo em ambientes marcados pela competitividade, a interpretação de informações é uma tarefa organizacional das mais críticas e os tomadores de decisão devem se orientar para as questões de redução de incerteza, bem como questões atinentes ao gerenciamento da ambiguidade - no que diz respeito às informações mercadológicas. Choo (1998) acrescenta que uma tarefa básica da gerência é a de lidar com a incerteza e gerenciar a ambigüidade gerada pelas diferentes interpretações possíveis.

Outra contribuição relacionada a interpretação de informações é a Gilad (2003). Para o autor, as organizações estão preparadas para monitorar o risco operacional, o risco financeiro, mas não o risco estratégico, que ocorre quando há desalinhamento entre a estratégia e o ambiente competitivo. O desenvolvimento da busca por informações que efetivamente subsidiem as suas estratégias é discutido dentro do contexto da “Inteligência Competitiva”, que permite às organizações desenvolver uma cultura de busca sistemática por informações, com vistas a fazerem previsões ou adaptações de seu comportamento no mercado de atuação.

Marin & Poulter (2004) argumentam que há um equívoco de que a Inteligência Competitiva é o mesmo que espionagem corporativa. No entanto, o trabalho de Inteligência Competitiva consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo de dentro da própria organização – o que também pode ser denominado como “fontes abertas”. No sentido de construir um conceito para a Inteligência Competitiva (IC), pode-se afirmar que as fontes de informação em um processo de IC incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes (vendedores, agentes de serviço e funcionários com algum grau de parentesco com os que trabalham para os concorrentes) e registros da empresa.

Às vezes, os dados são buscados por essas fontes e em outras vezes, eles chegam por acaso. Outras fontes disponíveis são registros do governo, recortes de jornais, entrevistas, boletins de imprensa e revistas de setores específicos da indústria.

Utilizando-se ainda da contribuição de Marin & Poulter (2004) a Inteligência Competitiva ocorre de duas formas: a tática e a estratégica. A forma tática inclui informações detalhadas sobre produtos, preços e avaliações sobre o concorrente. Esses dados e informações são destinados a apoiar as necessidades dos gerentes de produto, marketing e vendas de unidades. Já a Inteligência Estratégica é a análise sobre as capacidades dos concorrentes. Normalmente é destinada a apoiar a decisão de curto e longo prazo e é realizada pelos gestores.

Acredita-se também que a atividade de Inteligência Competitiva deve ser fundida com *Business Intelligenc (BI)*. A distinção entre os dois termos diz respeito à carga de informação

e onde são coletadas. Em outras palavras, o primeiro conceito vem de uma pessoa ou uma assessoria da própria empresa e atua com grande quantidade de dados externos enquanto este último, em grande parte das vezes, é proveniente de sistemas internos, ou seja, trata-se de uma base de dados do cliente - que a empresa pode usar para fins de marketing pró-ativo.

A Inteligência Competitiva aplicada nas empresas pressupõe o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo geral para a que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes (PRESCOTT & MILLER, 2002).

2.2 Breve caracterização da organização estudada

A organização estudada foi escolhida por ser considerada competitiva em sua atuação no setor, composta por três centros universitários distribuídos na região sudeste do Brasil. Suas atividades tiveram início na década de 1970, com os cursos de Ciências Contábeis e Turismo - áreas até então inexploradas e que surgiam ali como resultado de uma impulsão econômica na região. Atualmente, nessa instituição, são ofertados mais de 40 cursos de graduação, além da pós-graduação lato sensu e extensão universitária, distribuídos em diferentes *campi*, resultado de algumas aquisições realizadas de tradicionais instituições locais. Um dos centros universitários do grupo possui mais de 50 anos de atuação em sua tradicional região de atuação. Nesse campus são ofertados cursos de bacharelado, graduação tecnológica, pós-graduação e mestrado em diversas áreas do conhecimento, distribuído em sete *campi* localizados em diferentes pontos geográficos. Na graduação tecnológica, possui um Instituto de Tecnologia onde oferece cursos em diferentes áreas do conhecimento.

3. Metodologia

Para a estruturação do presente artigo, classificou-se a presente pesquisa como qualitativa e descritiva.

O trabalho de campo foi desenvolvido por meio de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado. Tais entrevistas geraram registros escritos de conversas com os responsáveis pelo desenvolvimento e efetivação da atividade de Inteligência Competitiva.

O roteiro de entrevista mostrou-se importante para balizar a coleta de informações e situar os participantes acerca do propósito da investigação. Dentre os pontos investigados na pesquisa foram avaliados os métodos e técnicas de Inteligência Competitiva, descritos a partir das questões. Para investigar o “funcionamento da Inteligência Competitiva na organização pesquisada”, foram levantadas duas subcategorias como a “hierarquia, descentralização ou centralização da atividade de IC”, “objetivos da atividade na organização” e “investimento em infraestrutura para a atividade” (Quadro 1). As entrevistas foram realizadas, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado.

Quadro 1 - Categorias de análise e suas respectivas subcategorias analisadas

CATEGORIA 1: Funcionamento da Inteligência Competitiva (IC) na organização

Subcategorias:

- (1.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades
- (1.2) Objetivos da IC
- (1.3) Infra-estrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação

CATEGORIA 2: Práticas de IC**Subcategorias:**

- (2.1) Práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)
- (2.2) Fontes para IC
- (2.3) Produtos de Informação

CATEGORIA 3: Capital humano envolvido em IC**Subcategorias:**

- (3.1) Número de pessoas
- (3.2) Formação e perfil profissional
- (3.3) Funções exercidas

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações da pesquisa

A entrevista envolveu a participação dos dois gestores da atividade na organização, cujo cargo é denominado de “Coordenador de cursos”, porém acumulando a função de inteligência, sobretudo por atuarem com importantes fontes de informação, do ponto de vista mercadológico.

Estes foram incentivados a falar livremente sobre os métodos de Inteligência Competitiva empregados na sua organização, conduzidos pelo entrevistador-pesquisador que teve como orientação os tópicos do roteiro semiestruturado. Nas entrevistas, foram abordados tópicos estruturais contemplados no roteiro semiestruturado, que por sua vez foram desmembrados no que foi denominado como categorias e subcategorias (Ver Quadro 1).

Os métodos utilizados na pesquisa foram mapeados e categorizados e acordo com o contexto único da organização pesquisada, seguindo o pressuposto metodológico de Flick (2002).

4. Resultados

Esta empresa possui um perfil diferente das demais. Trata-se de uma instituição de educação e o “Coordenador Acadêmico” é o responsável pela criação e implementação de atividades de Inteligência Competitiva na organização.

(1.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades

Por se tratar de uma instituição de ensino superior, está ligada à pró-reitoria. É dividida entre uma coordenação geral de pós-graduação e subdividida em dois coordenadores envolvidos com a atividade denominada de Inteligência Competitiva.

As nossas atividades de Inteligência Competitiva na organização estão centralizadas na pró-reitoria. (Coordenador Acadêmico/Responsável por IC)

(1.2) Objetivos da IC

Foram apontados pelo entrevistado os seguintes objetivos apoiados em Inteligência Competitiva:

- a) Criar mecanismos de inteligência e contra-inteligência para aumentar a competitividade
- b) Tornar-se referência em pós-graduação no Brasil
- c) Acompanhar sistematicamente o mercado de pós-graduação, preferencialmente, em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, entre os demais estados.

Posicionar-se entre os primeiros (Coordenador Acadêmico/Responsável por IC)

Conforme descrito, ao fazer a afirmação acima, o entrevistado reforçou o objetivo da sua organização em criar mecanismos de inteligência e contra-inteligência para aumentar a competitividade, fator este que não apareceu nas outras doze empresas pesquisadas.

De acordo com os dados da ABRAIC (2008), as medidas de proteção da informação devem contemplar ações nos mais variados segmentos empresariais, incluindo áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e, principalmente, as pessoas.

(1.3) Infra-estrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação

Detectou-se que não existe um espaço físico específico, ou seja, ainda há fragilidade e dispersão dos dados que permanecem sem segurança.

Cada um faz o trabalho em seu computador com mobilidade. Não há a utilização de outros softwares, além do Excel. DW não existe. BI não existe ainda, embora já exista a intenção de criá-lo, considerando o nível e velocidade de crescimento IES. (Coordenador Acadêmico/Responsável por IC)

Constatou-se que na organização estudada, há um servidor principal onde os dados são compartilhados por todos os servidores ligados às atividades inerentes à pós-graduação (ex: coordenações de curso, supervisões, secretaria e financeiro). Os dados de mercado estão nas máquinas dos coordenadores. Como exemplo, a base de dados abarca 12 cursos espalhados por um dos estados da região sudeste e condensa informações acerca de outros projetos pedagógicos concorrentes como: *pricing*, estrutura curricular dos cursos, características de cada campanha comercial – (como os concorrentes atuam?); requisitos, mecanismos regulatórios, modos de organização de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e seus diferentes formatos.

Há também um sistema ERP que contempla de forma estruturada tudo o que ocorre na organização (matrículas, evasão, informações de professores, índices de professor por aluno, índice de aluno por turma, índices de aluno por professor, custo, avaliação institucional, *ranking* de professores em termos de avaliação institucional, monitoramento de evasão de alunos visando à recuperação ou retenção).

Entretanto, para o processamento dessas informações ainda são exigidas a transferência dos dados para a base de Excel, com vistas à geração de relatórios entre outros grupos de informação.

O sistema VESTIB focaliza número de matrículas (entradas) e gera boletos. Uma vez no VESTIB o aluno é migrado para um sistema denominado de SIAF, que focaliza a parte acadêmica e financeira. Todos eles abastecem o ERP e servem como alimentação para o

sistema de inteligência da organização. O acesso ao ERP é restrito à coordenação geral de pós-graduação”. (Coordenador Acadêmico/Responsável por IC)

Até aqui foram descritas as informações coletadas na pesquisa de campo relativas à primeira categoria de análise e suas respectivas subcategorias. Na primeira categoria objetivou-se descrever o funcionamento da Inteligência Competitiva na organização elencando a localização da atividade na hierarquia organizacional, verificando a existência de centralização ou descentralização de atividades; além do levantamento dos objetivos de Inteligência Competitiva na organização e a infra-estrutura para a atividade, envolvendo um eventual espaço físico, local próprio e específico, recursos tecnológicos eventualmente utilizados.

Conforme descrito por Vidigal e Nassif (2012), ambientes empresariais marcados pela Inteligência Competitiva demonstram que as empresas que possuem departamentos formais de inteligência, as atividades estão ligadas hierarquicamente aos níveis estratégicos das organizações de forma predominante e as atividades são centralizadas. Quanto aos objetivos, as empresas têm buscado uma maior competitividade a partir da identificação, monitoração, previsão e avaliação de mercados envolvendo a análise da postura da concorrência e a *performance* de seus próprios produtos e serviços e dos concorrentes, em diferentes mercados geográficos. Notou-se também uma sofisticação variada em termos de infra-estrutura física e tecnológica. Não prevaleceu a utilização de *softwares* específicos de Inteligência Competitiva.

O investimento nesses *softwares* ocorre em pouco mais do que a metade das empresas pesquisadas.

(2.1) Práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)

Primeiramente, quem define as práticas de IC na organização estudada é a pró-reitoria durante todo o ano. Eventualmente, as coordenações detectam demandas específicas, já coletam e promovem a busca e entrega. Para os cursos de *Master in Business Administration* (MBA's), a periodicidade é de duas vezes ao ano. Nesse caso, algumas demandas específicas costumam surgir por curso ou modalidade. Com relação a quem utiliza, tem-se: o marketing, o departamento pedagógico e a coordenação geral de pós-graduação.

Para as atividades de IC, há uma função de *Pricing* e portfólio de produtos, onde são analisados: cursos de outras instituições, modalidades de certificação, formatação, estrutura dos cursos dos concorrentes.

A área de Marketing na organização é totalmente operacional. Não participa da definição das estratégias. Recebe as diretrizes prontas após o processamento por parte das coordenações (ex: novos cursos a serem abertos ou cancelados)”. (Coordenador Acadêmico/Responsável por IC)

(2.2) Fontes para IC

Foi relatado durante a entrevista que as fontes mais interessantes são os indicadores de *performance* da concorrência, a partir de números já existentes sendo alguns deles divulgados.

Quando não são divulgados, algumas fontes internas são eficazes para buscar as informações necessárias.

[...] Fazemos algumas perguntas como: quais instituições abriram turmas? Quais turmas? Quais cursos? Para tanto, utilizamos fontes como: internet (sites de outras instituições), professores, projetos pedagógicos de outras instituições, e sobretudo os alunos (por que saiu da outra instituição? Qual o motivo da insatisfação? Por que escolheu a nossa instituição? (Coordenador Acadêmico / Responsável por IC)

(2.3) Produtos de informação

A respeito dos produtos de informação desenvolvidos, existem os relatórios específicos de preço, descontos, certificação, curso por carga horária, duração, prazo para início e término. É realizado um monitoramento constante das redes sociais.

Também é produzido um Clipping pela própria instituição. Uma agência externa também fornece, semanalmente, o serviço de clipping com tudo que saiu na mídia. (Coordenador Acadêmico / Responsável por IC)

[...] estamos preocupados com tudo o que sai no Twitter e Facebook...[...]Precisamos dar respostas para o marketing. (Coordenador Acadêmico / Responsável por IC)

[...] Tudo é analisado para a tomada de decisões (isso já resultou em mudanças de estrutura e adequação de preço). Tudo é encaminhado para a Pró-reitoria e coordenadores. (Coordenador Acadêmico / Responsável por IC)

Sobre os produtos de informação, existe autonomia para a tomada de decisão por parte dos coordenadores de curso. Dois deles assumiram a função de Inteligência na organização.

Com relação aos produtos de informação, concluiu-se que os relatórios e *clippings* desenvolvidos pelas áreas responsáveis pela organização são direcionados à tomada de decisão das áreas

Com relação à terceira categoria, serão descritos a seguir aspectos relacionados às subcategorias (3.1), (3.2) e (3.3).

(3.1) Capital humano envolvido em IC (Número de pessoas)

Segundo o entrevistado, responsável pelas respostas, a alimentação dos dados é feita por toda a equipe envolvida (marketing, coordenações, secretaria e financeiro). Especificamente, as atividades de inteligência são exercidas por apenas duas pessoas.

(3.2) Formação e perfil profissional

As duas pessoas estão envolvidas há muitos anos no meio acadêmico e são detentoras de uma rede de contatos muito ampla – o que facilita o trabalho (Coordenador Acadêmico / Responsável por IC).

Detectou-se que as pessoas envolvidas com a atividade de IC na organização têm um perfil propício à comunicação e principalmente com predisposição à coleta de informações que estejam alinhadas ao negócio. Como formação a organização possui um bacharel em Administração (com mestrado em administração com ênfase em Gestão da Informação e doutorando em Ciência da Informação) e outro bacharel em Comunicação com mestrado em Gestão da Educação).

(3.3) Funções exercidas

Como função foi relatado o monitoramento sistemático dos mercados do sudeste com ênfase para MG, SP e RJ, no momento e também os demais estados da federação. Mais especificamente:

- a) Monitoramento de forma contínua o mercado externo de cursos analisando projeto pedagógico, *pricing*, estrutura curricular, campanha publicitária, modos de atuação, requisitos, mecanismos regulatórios a serem observados, modos de organização de TCC e principalmente os indicadores de performance da concorrência (novos cursos lançados, turmas efetivadas etc.);
- b) Controle de forma sistemática de indicadores internos de gestão acadêmica da instituição e abastecimento de dados para geração de inteligência;
- c) Monitoramento informações a partir de fontes de informação diversas (internet – sites e redes sociais), rede de pessoas (professores, alunos, ex-alunos, novos alunos);
- d) Produção de relatórios específicos para a pró-reitoria.

Como funções exercidas, concluiu-se que a atividade prevalente na organização estudada é o monitoramento de informações de mercado e o ambiente de negócios, de forma geral.

5. Considerações finais

Para se atingir o objetivo geral do artigo, foram descritos os aspectos atinentes ao funcionamento da Inteligência Competitiva em instituição universitária brasileira, analisando seus métodos e técnicas empregado em suas atividades. Especificamente, procurou-se descrever o conjunto de experiências práticas de uso de Inteligência Competitiva e apontar métodos e técnicas praticados. Do ponto de vista prático-estrutural, a área de Inteligência Competitiva na empresa possui um funcionamento similar a outras áreas da estrutura organizacional, segundo relatado pelos gestores da área, se considerada a sua estrutura física e espaço dedicado ou específico.

Há a utilização de *softwares* específicos, porém não se trata de nenhum software específico para inteligência competitiva como é o caso de modelos de BI ou *Datawarehouse*. Foram relatadas experiências de utilização de softwares de ERP e demais softwares desenvolvidos para demandas específicas, capazes de abastecer o setor de marketing. São utilizadas planilhas para visualização e análise das informações em Excel e Acess.

A atividade de Inteligência Competitiva objetiva ações estratégicas afeitas à competitividade da instituição universitária, como a exploração de novos mercados e novas áreas para atuação da empresa, com atenção aos movimentos da concorrência.

Além do foco em previsão e prospecção, a Inteligência Competitiva na organização educacional está estruturada para fins de manutenção de seus alunos, uma vez que permite a gestão de suas informações de forma estratégica.

Percebeu-se que o modelo de uso da informação segue um perfil estratégico capaz de moldar o comportamento da empresa com base nos movimentos observados no seu ambiente externo e direciona a organização à previsão o que permite a ela adaptar-se e antecipar ações e decisões.

Referências

ABRAIC. Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

AGUILAR, F.J. *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company, 1967.

CALDERON, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. *São Paulo Perspec.* [online]. 2000, vol.14, n.1, pp. 61-72. ISSN 1806-9452. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392000000100007>.

CHOO, C. W. *A Information Management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. The art of scanning the environment. Medford, New Jersey: Information Today, 1998, 2nd edition.

DALCOL, C. C.; SILUK, J. C. M.; NEUENFELDT JÚNIOR, ?. L.; SOLIMAN, M. Mensuração da competitividade em instituições de Ensino Superior Privadas com base nas redes sociais digitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 96-108, 2014.

DECAUP, A. *Táticas em Inteligência Competitiva: modelos práticos para analisar mercados e clientes*. São Paulo: Ibramerc, 2010.

FERNANDEZ, M.J. *Inteligência competitiva e mudança organizacional: uma validação de modelo de grupo industrial*. Universidade Regional de Blumenau, 2004.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GILAD, B. *Early Warning. Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies*. New York: AMACOM, 2003.

MARIN, Jane; POULTER, Alan. Dissemination of Competitive Intelligence. *Journal of Information Science*, 2004. Disponível em <<http://www.periodico.capes.org.br>>. Acesso em 30 de novembro de 2010.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência Competitiva na Prática. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: MILLER, Jerry P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SARTORI, R. V. Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de Instituições de Ensino. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 274p.

VIDIGAL, Frederico; NASSIF, Mônica Erichsen. Inteligência Competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 93-119, jul. 2012. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744>>. Acesso em: 03 Jul. 2015. doi:10.5433/1981-8920.2012v17n1p93